

# Agregando valor ao cliente através da integração entre marketing e logística

**LEANDRO CALLEGARI COELHO**  
UFSC

**NEIMAR FOLLMANN**  
UFSC

**CARLOS MANUEL TABOADA RODRIGUEZ**  
UFSC

**Resumo:** A busca pela produtividade levou as empresas à especialização das tarefas, o que no decorrer dos anos deu origem a departamentalização. Esta promove, em muitos casos, o aumento do seu próprio desempenho, esquecendo-se, no entanto, que é necessário melhorar o conjunto de toda a empresa. A condição para que seja possível alcançar um desempenho superior é que o produto seja bem aceito no mercado e, portanto, é preciso que os consumidores percebam uma clara vantagem na sua compra. A esta condição, dá-se o nome de valor, que pode, ainda, ser definido como a relação entre os benefícios recebidos e os custos totais incorridos. Tomando-se a necessidade de que a empresa tem de gerar lucro e prosperar, juntamente com o fato de que isto somente irá ocorrer, se ela oferecer, continuamente, produtos/serviços com alta percepção de valor, chega-se a importância que o marketing e a logística têm em desempenhar este papel. O primeiro é fundamental na definição de estratégias que tornem o produto desejado e consumido. Para que o segundo ocorra, a logística deve disponibilizar este produto no local e no momento em que o cliente mais o desejar. Assim, as duas áreas devem agir em conjunto, pois possuem forte influência sobre como o produto é percebido no mercado. Para isto, propõe-se que a logística deva assumir um papel mais efetivo, de forma a colaborar com a área de marketing e, através da gestão de estoques, flexibilização da cadeia de suprimentos e benchmarking, possibilitar a conquista de clientes e maiores lucros.

**Palavras-chave:** Marketing. Logística. *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos). Agregação de valor.

## Adding value to clients through the marketing and logistics' integration

**Abstract:** Looking for higher productivity levels, many companies were led to specialize tasks, which over the years led to departmentalization. This one promotes in many cases the increase of its own performance, forgetting, however, that it is necessary to improve the whole company's performance instead of its own. The condition in order to achieve superior performance is the product being well accepted in the market, so therefore consumers must be able to realize a good advantage in its purchase. This condition is named value, which can also be defined as the ratio between received benefits and the total incurred costs. Considering that a company has to be profitable and prosper along with the fact that this will only occur if it continuously offers high valued products/services, it is possible realize the importance that marketing and logistics have in this role. While the first one is fundamental in defining strategies to make the product desired and consumed, the second will deliver the products in the right place and the right time, where it is most wanted. Thus, the two areas should work together, having strong influence on how the product is perceived in the market. For this it's proposed that the logistics' area should have a more effective role, in order to collaborate with the area of marketing and, through inventories control, making the whole supply chain flexible and providing benchmarks, making it possible to achieve higher market share and higher profits.

**Key words:** Marketing. Logistics. Supply chain management. Adding value.

## INTRODUÇÃO

Agregar valor aos produtos e serviços, de forma que os benefícios oferecidos aos clientes sejam cada vez mais expressivos, continuamente, ao menor custo possível. Este é o desejo da grande maioria das empresas que vêm nesta relação a possibilidade de aumentar seus lucros, ao mesmo tempo que constroem relações comerciais mais duradouras. Para Porter (1989), a capacidade de uma empresa ser competitiva depende de sua cadeia de valor, isto é, do conjunto de atividades que criam valor para o produto na visão do consumidor.

O marketing é a área responsável por captar as informações dos mercados consumidores e desenvolver a visão que irá definir como é possível oferecer mais valor. O marketing é um processo social por meio do qual as pessoas e os grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, com a oferta e com a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER e KELLER, 2006). Desta forma, percebe-se que o marketing deve ser orientado para o cliente, atendendo suas solicitações e necessidades. No entanto, diversas áreas se envolvem na criação deste valor e na sua posterior transferência ao mercado. Em uma indústria, por exemplo, pode-se dizer que este processo se inicia no desenvolvimento de produtos, que é alimentado por informações coletadas pela área de marketing e termina com a disposição final dos resíduos, após o consumo ou uso do produto pelo usuário final, que o fará influenciado pela forma como a organização faz sua divulgação.

Os últimos anos, porém, têm reservado uma posição de destaque para a logística. Não no sentido de torná-la mais importante do que as outras áreas de uma empresa, mas sim de desenvolvimento de um potencial antes não explorado. Este se refere à possibilidade de uma maior participação dos processos relacionados não só à movimentação, mas, principalmente, pela disponibilização dos produtos no lugar certo e na hora certa, que se refere ao processo de distribuição.

Analisando-se a atuação do marketing sobre os 4 P's – produto, preço, promoção e praça (ponto), pode-se observar que seu enfoque é, geralmente, maior nos três primeiros (CHRISTOPHER, 2007). O último, normalmente, recebe mais atenção da logística, que possui, entre suas atividades, a de determinar a melhor forma de fazer com que os produtos cheguem ao local desejado, no momento em que o consumidor precisar dele, que é quando será percebido o maior valor.

O que se percebe, ao analisar as duas áreas, é que o marketing e a logística precisam ser elementos que se complementam na estratégia mercadológica de uma empresa. O primeiro, tornando a empresa e seus produtos conhecidos e desejados pelos clientes e pelo mercado consumidor; o segundo, disponibilizando os produtos na hora e no local corretos, por exemplo, agregando o maior valor possível ao comprador. A dúvida que vem à tona é: quais são as ações logísticas necessárias para contribuir com a visão do marke-

ting no processo de agregar valor?

Assim, procura-se, com este artigo, estabelecer uma relação entre o marketing e a logística, objetivando oferecer subsídios para sua integração efetiva nas empresas. Parte-se do princípio de que uma empresa somente ganha dinheiro a partir do momento em que o consumidor compra e usufrui do produto e estiver disposto a comprá-lo novamente e a indicá-lo a alguém. E, para isto, é necessário que, por um lado, o produto esteja ao alcance do cliente, em termos de localização, e, por outro, que exista uma vontade em adquiri-lo. Esta vontade em adquiri-lo será tanto maior, quantos forem os benefícios que o cliente observar neste produto, seja em função de preço, da utilidade, da disponibilidade, dentre outros.

## MARKETING

“Marketing não é a arte de encontrar formas inteligentes de oferecer o que você faz. É a arte de criar valor verdadeiro para o consumidor” (KOTLER, 2008). Em outras palavras, não basta desenvolver produtos e tentar vendê-los, é preciso desenvolver o que realmente será importante para o consumidor, aquilo em que ele estará disposto a investir seu dinheiro por trazer benefícios. Pode-se vender algo supérfluo uma vez, mas dificilmente ocorrerá uma segunda venda. Para Drucker (2002), o marketing compõe o “processo pelo qual a economia é integrada à sociedade para servir as necessidades humanas”.

Kotler (2008) afirma, ainda, que o marketing é a ciência e a arte que explora, cria e distribui valor para satisfazer, de forma lucrativa, as necessidades de um mercado específico. Cabe, ainda, ao marketing identificar necessidades e desejos não atendidos, definir, medir e quantificar o tamanho de um mercado e o potencial de lucro do mesmo. Além disso, seleciona os segmentos que a companhia é capaz de melhor servir, desenha e promove os produtos/serviços apropriados.

Num contexto em que os mais variados recursos, como capital, pessoas, máquinas, materiais e outros, são basicamente comuns a todas as empresas, o capital intelectual, seus procedimentos, reações e estratégias devem, cada vez mais, tornar-se uma vantagem competitiva. As ações de marketing, isoladamente, não têm mais o poder de persuasão visto em outras épocas. Um produto de marca é facilmente substituído por um similar com a mesma qualidade. O que diferencia um produto de outro, na atualidade, é o valor agregado do produto em suas diferentes formas e etapas do processo produtivo, que está na maneira como ele é oferecido, nas garantias, no local disponibilizado e na embalagem, por exemplo.

A execução de parte dessas estratégias é inerente à função logística, que vem ganhando bastante importância dentro das organizações, pelo fato de contribuir, efetivamente, nas estratégias mercadológicas, seja através da própria agregação de valor, seja na identificação e atendimento dos desejos do consumidor. As fronteiras entre os dois departamentos nem sempre são claras e, segundo Dias (2005), o marketing atende à necessidade de satisfazer e de fidelizar o cliente,

enquanto a logística visa prover serviços ao cliente.

## LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN

Há algum tempo, pode-se perceber que não é possível planejar uma empresa em longo prazo somente com uma simples relação de compra e venda com seus clientes e fornecedores. As empresas de maior sucesso, na atualidade, têm em suas parcerias, um de seus pontos fortes no mercado. Recentemente, dias antes do lançamento do Iphone da Apple, ninguém no mercado sabia quem eram os fornecedores dos componentes e dos próprios aparelhos. A própria Apple já considerou a possibilidade de produzir o Iphone no Brasil ou de terceirizar sua produção, caso o volume de vendas seja significativo. A parceria, neste caso com empresas de telecomunicação, é fator essencial para o sucesso de produtos, como o Iphone, de altíssimo valor agregado. Somente com o trabalho conjunto de diversas empresas é possível obter o sucesso junto ao mercado em escala mundial.

Uma relação de compra e venda simples não teria guardado este segredo estratégico, referente à tecnologia envolvida no processo de fabricação. É possível questionar se teria sido suficiente ter uma poderosa campanha de marketing, para que os mais fanáticos consumidores de tecnologia ficassem esperando horas numa fila, para conseguir seus produtos, se os produtos não fossem protegidos por uma parceria, que garantiu o não vazamento de informações, ao mesmo tempo em que os disponibilizou ao mercado no momento correto.

Por outro lado, para que uma venda ocorra, o cliente ou consumidor final precisa estar convencido de que esta é a melhor decisão. O marketing, através de seus apelos de propaganda e promoções, influencia muito nesta decisão. Um consumidor sente-se convencido a comprar quando o produto ou o serviço em questão vai lhe trazer benefícios, que podem ser por meio da qualidade, do conforto, da segurança, do *status* proporcionado, etc. Porém, para que o cliente possa comprar um produto, ele precisa estar disponível, ou seja, somente com a possibilidade do cliente obter o produto, é que o marketing estará produzindo os resultados esperados.

A logística pode oferecer algumas opções que devem ser trabalhadas nas funções de marketing, tais como aumento do valor percebido pelo cliente, diminuição de preços, entrega mais rápida e, ainda, oferecer meios de fazer tudo isso com baixo custo. Se estas prerrogativas forem cumpridas, a logística terá cumprido seu papel e terá entregue excelentes armas para o setor de marketing vender o produto/serviço.

A logística trabalha, essencialmente, com o processo de integração dos fluxos de materiais e de informação, desde o fornecedor até o consumidor, de maneira eficaz, atendendo ao desejo dos interessados. Para Novaes (2004), logística é definida como:

o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como

os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Christopher (2007), que possui um viés de marketing, afirma que a logística é:

o processo de gerenciamento estratégico de compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade, atual e futura, seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

Para o CSCMP – *Council of Supply Chain Management and Professionals* - (2008), a logística é a parte do gerenciamento da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla os fluxos normais e reversos e a estocagem de bens, serviços e informações, de maneira eficiente e efetiva, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores.

Quando o conceito de logística é expandido para fora dos limites da empresa, como é contemplado pelo CSCMP, percebe-se a necessidade de se integrar com fornecedores e clientes para que este trabalho continue eficiente e efetivo. Assim, o gerenciamento da cadeia de suprimentos (ou *Supply Chain Management*, SCM) é, segundo Christopher (2007), “a gestão das relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, para entregar mais valor ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimentos como um todo”. SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final, seguindo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente (NOVAES, 2004). Logo, percebe-se que a logística é parte daquilo que é chamado de *Supply Chain Management*.

Segundo Novaes (2004), hoje chegou-se à conclusão de que os ganhos, que podem ser obtidos através da integração efetiva dos elementos da cadeia com a otimização global de custos e de desempenho, são mais expressivos do que a soma dos possíveis ganhos individuais de cada participante, quando atuando separadamente.

## INTEGRAÇÃO LOGÍSTICA X MARKETING

Deve-se ter a clareza de que ambos os setores trabalham em função de gerar lucro para a empresa, um lucro suficientemente grande para valer a pena a existência do negócio. E isto ocorre quando é possível vender produtos a um preço acima dos gastos totais para disponibilizá-los ao mercado. Um consumidor faz a sua compra, quando percebe que o desembolso que irá fazer será um bom negócio para ele, isto é, quando percebe uma relação de valor favorável para ele no processo de aquisição.

Desta forma, tem-se, por um lado, o marketing trabalhando para que o cliente esteja disposto a gastar o maior valor possível com o produto. Isto é feito de diversas maneiras, dentre elas pode-se citar a propaganda com pessoas ou situações que geram uma sensação de *glamour* e *status*. Por outro lado, tem-se a logística, que visa disponibilizar o produto nas condições ideais para o consumo. E isto tem duas frentes: pode-se aumentar a percepção de valor, auxiliando o marketing no convencimento do cliente, ou pode-se trabalhar na redução de custos do processo de distribuição. O que se pretende é propor um meio para que a logística seja mais efetiva na valorização do produto oferecido, agindo integradamente com a área de marketing.

Primeiramente, será visto o que é o valor e como se pode aumentá-lo através da logística. Após, propõe-se a flexibilização das cadeias de suprimentos e, com isso, a melhoria dos prazos de entrega no maior entrosamento entre as empresas da rede, de forma a agir ativamente para atender as demandas. Há, ainda, a necessidade de se trabalhar a gestão de estoques, evitando custos desnecessários.

Os ganhos citados, além de vantagem competitiva sustentável, podem ser aumentados e/ou alcançados, quando a empresa está focada em atender os requisitos indicados pelos clientes, ou, mais do que isso, quando está disposta a superar as expectativas de seus consumidores. Este engajamento deve se dar através de sinergias internas e externas. Como descrito anteriormente, uma delas pode ser entre a logística (e toda a cadeia de suprimentos) e o marketing. Alguns exemplos são listados a seguir.

## AGREGAÇÃO DE VALOR

A percepção de um mercado cada vez mais exigente é fruto de uma acirrada concorrência. As escolhas dos clientes estão pautadas sobre a necessidade de obter o maior benefício sobre o investimento realizado. A esta relação, dá-se o nome de valor, que, segundo Christopher (2007), pode ser traduzido na seguinte equação:

$$Valor = \frac{\text{benefícios}}{\text{custos totais}}$$

Assim, quanto maiores os benefícios e menores os custos totais, melhor o mercado reagirá na compra. A logística age nos dois campos, tanto influencia nos benefícios, como contribui para a formação do preço final. Segundo Christopher (2007), os benefícios gerados pela logística estão relacionados com a qualidade e com os serviços. Já os custos totais, com os custos de operação e o tempo.

$$Valor = \frac{\text{Qualidade} \times \text{Serviços}}{\text{Custos} \times \text{Tempo}}$$

A qualidade refere-se à funcionalidade, ao desempenho e às especificações técnicas da oferta. Os serviços estão relacionados à disponibilidade, ao suporte, enfim, ao compromisso com o cliente. O custo é tomado como todos os gastos incorridos durante o ciclo de vida do produto e não somente como desembolso da compra. Há, ainda, o tempo dentro de sua necessidade para responder às exigências dos clientes, por exemplo, a espera para a entrega.

O valor da logística é manifestado primeiramente em tempo e lugar. Produtos e serviços não têm valor, a menos que estejam à disposição dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretendem consumi-los.

Agrega-se valor a um produto quando se consegue chamar a atenção de um conjunto de consumidores e isso pode ser alcançado de diversas formas:

- diversidade: há uma infinidade de cores, modelos, formas e quantidades como opção para que produto possa ser oferecido e, certamente, algumas dessas combinações agradarão aos consumidores e potenciais clientes dos mais variados negócios. O cliente não quer que alguém lhe venda algo como um pacote fechado, ele quer ter o prazer de comprar aquilo que melhor lhe convém e da forma que considerar melhor;

- imagem: associando o produto à juventude através do uso de modelos, à experiência com propagandas inteligentes, à sabedoria com um slogan de efeito, ele também atingirá grupos de consumidores específicos que olham o produto ofertado com novos olhos;

- ecologia: utilização de materiais reciclados, processos ambientalmente corretos, recolhimento depois do uso e correta destinação dos resíduos;

- garantia estendida: por dar mais segurança no ato da compra, torna-se uma forma de aumentar as vendas e, assim, aumentar o faturamento.

Toda esta agregação vem corroborar a já citada definição de Kotler (2008) para o marketing e de Christopher (2007) para a logística: a entrega de mais valor ao cliente. Algumas maneiras de se conseguir isto serão detalhadas a seguir.

## AUMENTO DA FLEXIBILIDADE

A busca pela vantagem competitiva nas organizações tem alcançado estágios antes nunca vistos. A luta acirrada pelos melhores clientes, através da oferta da mais variada gama de benefícios faz com que o mercado se torne instável, fortemente inclinado às mudanças, ou seja, volátil. A volatilidade torna as empresas mais propensas ao fracasso, uma vez que se não se adaptarem de forma ágil, buscando parcerias, implantando tecnologias, demonstrando ter uma resposta rápida ao mercado, o concorrente o fará. É necessário, portanto que as organizações sejam flexíveis

Bowersox (1996) trata a flexibilidade, no contexto logístico, como sendo a habilidade de se adaptar a cir-

cunhâncias inesperadas. No entanto, deve-se considerar a flexibilidade como sendo algo previsível, para o qual a empresa esteja preparada. Analisando-se desta forma é possível desenvolver estratégias para atender clientes com necessidades esporádicas, mas importantes no contexto de uma parceria.

O importante na flexibilidade em nível de cadeia de suprimentos é poder reagir positivamente e em conjunto. É necessário, portanto, que todos os membros estejam preparados para atender ou criar novos desafios ao mercado. Desta forma, entra-se na necessidade de trabalhar em parceria. Como visto no início, não é mais possível trabalhar simplesmente na relação pura e simples de compra venda.

Uma cadeia de suprimentos flexível deve ser vista como uma oportunidade de desenvolver um diferencial frente ao mercado. Tornar-se uma empresa flexível significa estar apta a mudar e adaptar-se às solicitações do mercado. A Cadeia de Suprimentos Flexível é aquela em que todas as empresas envolvidas na rede conseguem se adaptar, coordenadamente, com o objetivo de atender ou criar uma demanda diferenciada, de forma competitiva (COELHO, FOLLMANN & RODRIGUEZ, 2007).

Com os processos logísticos mais flexíveis é possível oferecer ao marketing melhores condições de oferta, baseadas na alta capacidade de adaptação oferecendo segurança para fornecedores e, principalmente, para clientes. As ações devem levar em consideração a necessidade do lucro a curto, médio e longo prazo (lucro sustentável), a satisfação de pessoas e, sobretudo, criar maior impacto no cliente.

## GERENCIAMENTO DE ESTOQUES – CUSTOS

Uma das estratégias utilizadas para concorrer no mercado é através do menor preço e isso é diretamente influenciado pelos custos que a empresa incorre para disponibilizar os produtos aos clientes. Daí a necessidade de se gerenciar os estoques, pois eles podem representar grande parte do investimento de uma organização e influenciam diretamente sobre alguns dos mais importantes indicadores econômicos – o Retorno sobre Investimento e Fluxo de Caixa. Além disso, quando em excesso, gera desperdícios através de avarias, produtos que saem de linha, etc. Estes e outros fatores têm feito com que as empresas busquem, com seus parceiros, estratégias como o *Just in Time*, que visa à eliminação de qualquer excesso, seja no processo produtivo, seja no fluxo logístico (CHENG, 1996).

Por outro lado, tem-se no estoque a possibilidade de determinar uma vantagem estratégica importante, que é a rápida resposta às solicitações dos clientes, mas isto somente ocorre quando os produtos são padronizados. Isto leva a crer que, no mercado atual, onde as mudanças têm alcançado uma velocidade incrível, a estratégia de estocar para atender o cliente não é suficiente.

Desta forma, o gerenciamento de estoques deve con-

tribuir tanto para a redução de custos, como para a rápida resposta ao mercado. Para que isto seja possível, diversas maneiras são possíveis: aumentar o volume de produção (economia de escala); melhorar os canais de distribuição; obter equipamentos mais eficientes; negociar com fornecedores de matéria-prima, etc. O fato mais importante, contudo, reside na necessidade de flexibilizar a cadeia, bem como integrar fornecedores, funcionários e clientes no processo de agregar valor.

Por exemplo, quando se trabalha num sistema de cadeias de suprimentos, como já discutido neste artigo, os estoques distribuídos entre os participantes da rede podem atingir um volume significativo, mas que pode ser drasticamente reduzido, contribuindo para uma significativa redução de custos, bastando observar o seguinte:

- produzir somente o que será consumido;
- não imobilizar capital em produtos parados, capital este que poderá ser investido em processos que agreguem valor;
- compartilhamento de riscos (bem como de oportunidades).

A idéia de reduzir os estoques a níveis baixos, mantendo apenas poucos estoques localizados estrategicamente ao longo da cadeia, soluciona estes problemas e faz com que os custos globais diminuam. Para que isto funcione, é preciso integração, parcerias e envolvimento.

Gerenciar os estoques na cadeia e mantê-los o mais estável possível soluciona, dentre outros problemas, o efeito chicote, descrito, inicialmente, por Forrester (1958) como sendo o resultado de uma expectativa de demanda ou oferta, que não se realiza por diversos motivos e que se propaga por todas as empresas da cadeia, influenciando os níveis de estoques, os tamanhos dos pedidos e a produtividade. Uma possível solução para este indesejado efeito é o alinhamento de estratégias entre as empresas da cadeia de suprimentos (COELHO, FOLLMANN, RODRIGUEZ, 2007).

Diminuindo o efeito chicote e, conseqüentemente, reduzindo os estoques ao longo da cadeia, consegue-se uma redução de custos, que deve ser repassado de forma inteligente ao mercado, conseguindo assim um maior *market share*. Mais participação no mercado a um custo menor trás benefícios tangíveis – como o lucro – e intangíveis – como maior apreciação da marca pelo mercado. Em suma, torna os consumidores mais satisfeitos.

## AUTOCONHECIMENTO – BENCHMARKING

No sentido de, efetivamente, alcançar os objetivos empresariais, buscando a melhoria da competitividade e a conquista de novos mercados, diversas áreas antes consideradas periféricas agora são consideradas estratégicas, sendo a logística uma delas (NOVAES, 2001). No entanto, para a correta alocação dos recursos e para o seu posterior monitoramento, é preciso avaliar e controlar o desempenho

(BOWERSOX & CLOSS, 2001).

Os sistemas de medição de desempenho fornecem os meios para capturar dados que, depois de avaliados frente a padrões pré-estabelecidos, ajudam na tomada de decisões (Correa e Correa, 2005). Segundo Ballou (2001), apenas as incertezas sobre o futuro, que alterarão o desempenho dos planos logísticos, já justificam a importância do monitoramento.

*Benchmarking* é uma técnica para acompanhar o desempenho de processos, sejam eles industriais ou administrativos. Pode ser executado dentro de uma mesma organização, entre organizações concorrentes, ou mesmo entre empresas de diferentes setores, estando sempre orientado para melhoria destes processos.

Trata-se de um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho, que visa o melhoramento organizacional e busca a superioridade competitiva. Diferentemente de diversas teorias gerenciais (técnicas *lean*, reengenharias, 5S, melhoria contínua), o *benchmarking* procura pontos de referência, em detrimento da criação de algo novo.

Assim, o *benchmarking* pode ser definido como a busca pelas melhores práticas da indústria, que levem a um desempenho superior, objetivando, como os outros tópicos abordados neste artigo, obter melhores oportunidades, melhores resultados no mercado e aumentar as vendas e o lucro.

## CONCLUSÕES

O valor percebido pelo cliente está diretamente relacionado com a percepção que ele tem do produto. A sua utilidade é importante, mas a sensação de estar comprando algo que vá diferenciá-lo das outras pessoas e, principalmente, de poder obtê-lo no momento em que decidir comprá-lo, a um preço compatível, faz toda a diferença. A compra do produto e a sua obtenção são processos distintos, mas que, se aproximados para o mesmo momento no tempo, trazem grande vantagem competitiva.

O marketing tem a função de levar o cliente a comprar, porém a logística é que faz com que o cliente possa ter o produto desejado. Está, assim, cada vez mais claro que é necessário a integração efetiva entre as duas áreas. A departamentalização das empresas tem sido questionada exatamente por promover o afastamento das equipes e não a formação de parcerias, mesmo internas, o que se reflete negativamente no mercado, nas parcerias externas. Em muitas empresas, existe uma disputa entre setores – marketing x produção, recursos humanos x financeiro, etc. Este não é o objetivo. Como descrito neste artigo, através de parcerias – internas e externas – é possível conseguir desempenho conjunto superior. É preciso que os gestores dos diferentes departamentos queiram fazer parte do objetivo maior da empresa, que é obter um lucro suficientemente grande para

justificar o investimento nela realizado. Isto ocorre através da oferta de produtos a clientes dispostos a pagar um preço justo pelo produto e por tudo que vem agregado em forma de serviços, de diferenciais e de sonhos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4. Edição, 2001.
- BOWERSOX, D. J. **Logistics Management: the integrated supply chain process**, McGraw-Hill Companies, Inc., 1996.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHENG, T. C. E.; PODOLSKY, S. **Just-in-time manufacturing: an introduction**, 2ª ed. London: Chapman & Hall, 1996.
- CHRISTOPHER, M., **Better, Faster, Closer**. 2007.
- COELHO, L.C., FOLLMANN, N., RODRIGUEZ, C. M. T. **Flexibilidade na Cadeia de Suprimentos: Desenvolvendo Competências**, 2007.
- COELHO, L.C., FOLLMANN, N., RODRIGUEZ, C. M. T. **O Efeito Chicote e o seu Impacto na Gestão das Cadeias de Suprimentos**, 2007.
- CORREA, H. L.; CORREA, C. A. **Administração de produção e operações**. São Paulo, Atlas, 2005.
- CSCMP – *Council of Supply Chain Management and Professionals* - <<http://cscmp.org/default.asp>>, acesso em 10 de junho de 2008.
- DIAS, João. **Logística Glogal e Macrologística**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda: 2005.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- FORRESTER, J. **Industrial Dynamics**. Harvard Business Review. Boston, n. 36, Julho – Agosto 1958.
- KOTLER, P. <<http://www.kotlermarketing.com/>>. Acessado em 23/06/2008.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing** - 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006
- NOVAES, A. G., **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Elsevier. 2004.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. , Campus: 1989.

Artigo recebido em 30/06/2008.

Aceito para publicação em 18/08/2006.